



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UNB PLANALTINA
CURSO DE GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

ÍTALO DIAS GOMES

**MACROPROCESSOS E GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA PRODUTORA DE BUCHA VEGETAL EM PIRENÓPOLIS/GO**

Planaltina/DF 2016

Ítalo Dias Gomes

**MACROPROCESSOS E GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA PRODUTORA DE BUCHA VEGETAL EM PIRENÓPOLIS/GO**

Relatório final de estágio supervisionado,
apresentado à Universidade de Brasília, campus UnB
Planaltina, para a obtenção do título de bacharel do
curso de Gestão do Agronegócio.

Orientadora: Prof.^a Luciana de Oliveira Miranda

AGRADECIMENTOS

"Só quem sabe agradecer experimenta a plenitude da alegria"

Papa Francisco

É com intensa alegria, que agradeço primeiramente a Deus por me conceder capacidade, inteligência, disposição, inspiração e determinação para seguir meus sonhos perante várias dificuldades no caminho. E em meio a tantas dificuldades, muitos aprendizados fizeram eu crescer em minha vida profissional e social. Graças a Ele, e com toda certeza no coração, sou um homem melhor que ontem.

É com profunda alegria, que agradeço minha família por estar ao meu lado em qualquer situação. Por me educar, me formar e pelo esforço diário de fornecer uma vida melhor.

A família é minha base, é minha segurança, é meu porto seguro.

É com vigorosa e contagiante alegria, que agradeço ao meu grande amor: Renata Barbosa, que em todos os momentos me apoiou em meio as minhas loucuras e indecisões, sejam momentos bom e de alegria ou de momentos difíceis e delicados. Não há palavras que descrevam minha gratidão de tê-la como meu amor, melhor amiga e confidente.

É com satisfatória alegria que agradeço aos meus amigos, principalmente os que me acompanharam em toda caminhada acadêmica. Os momentos ao lado de vocês foram alegres, com muitas risadas, descobertas, conhecimentos e superando dificuldades e ajudando um ao outro a conquistar seus sonhos.

É com gratificante alegria, que agradeço a todos meus professores e funcionários envolvidos em minha formação. O trabalho de cada foi fundamental para a minha formação acadêmica e social. Em especial, agradeço a professora Fernanda Nascimento e minha orientadora professora Luciana Miranda, que me auxiliaram neste presente trabalho, e por sempre estarem dispostas a me ajudar com tamanha disposição e alegria.

Com alegria, agradeço a empresa envolvida neste estudo pela oportunidade única e pela aprendizagem adquirida com a mesma.

E a todos aqueles envolvidos diretamente e indiretamente em minha vida pessoal e acadêmica, que se esforçaram e dedicaram com seu melhor para que hoje eu pudesse realizar um grande sonho em minha vida. Muito obrigado!

EPÍGRAFE

*“Não perder a esperança no que acreditamos
mesmo quando fatos da vida tornam o nosso
percurso mais desafiador. ”*

(Autor Desconhecido)

DEDICATÓRIA

À minha família, meu amor, meus amigos
e a todos envolvidos em minha formação
profissional e social.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar os macroprocessos da produção da bucha vegetal em uma propriedade localizada em Pirenópolis-GO. Por meio deste, foi elaborado uma caracterização da propriedade, descrevendo os macroprocessos de toda cadeia produtiva e seus respectivos processos de acordo com a hierarquia de processos, identificando as causas e efeitos de determinadas ações e processos na fazenda, indicando os pontos de melhorias e apresentando sugestões que possam ser praticadas e que são coerentes com a estrutura organizacional da empresa. A pesquisa foi elaborada através da observação participante no local da propriedade durante as visitas realizadas e foram realizadas entrevistas não estruturadas com os trabalhadores da organização. O tipo metodológico utilizado foi da pesquisa qualitativa e descritiva, utilizando o suporte de pesquisas bibliográficas. Identificou-se que a empresa, mesmo possuindo uma série de pontos de melhoria, ela possui um grande potencial de crescimento devido a sua estrutura, capacidade de produção e como a comunicação, padronização e treinamento de funcionários podem diminuir os custos e tornar a organização mais competitiva.

Palavras-chave: Macroprocessos. Gestão de Processos. Bucha Vegetal.

ABSTRACT

The following study aims to present the macro processes of the loofah production at a property located in Pirenópolis-GO. Therefore, a characterization of the property was elaborated, describing the macro processes of the entire productive chain and its respective processes in accordance with the procedural hierarchy, identifying the causes and effects of certain actions and processes in the farm, indicating the points of improvement and presenting suggestions that may be practiced and that are coherent with the company's organizational structure. The research was elaborated through participatory observation at the property's location during the visits made, and non-structured interviews were realized with the organization's workers. The methodology used was that of the qualitative and descriptive research, using the support of bibliographical research. It was identified that, even though the company shows a series of points of improvement, it still has great potential for growth due to its structure, production capacity and to how the communication, standardization and employee training can diminish the costs and make the organization more competitive.

Keywords: Macro processes. Process Management. Loofah.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Pirâmide da hierarquia de processos..... | 16 |
| Figura 2: Fluxograma dos macroprocessos da fazenda | 24 |
| Figura 3: Estruturas de suporte para plantio | 25 |
| Figura 4: Buchas com clareamento e buchas sem clareamento | 29 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 10 |
| 2. OBJETIVOS..... | 11 |
| 2.1. Objetivo Geral..... | 11 |
| 2.2. Objetivos Específicos..... | 11 |
| 3. REFERENCIAL TEÓRICO..... | 12 |
| 3.1. Agronegócio..... | 12 |
| 3.2. Gestão Rural..... | 13 |
| 3.3. Gestão de Processos..... | 14 |
| 3.4. Hierarquia de processos..... | 16 |
| 3.4.1. Macroprocessos..... | 17 |
| 3.4.2. Processos..... | 18 |
| 3.4.3. Subprocesso..... | 18 |
| 3.4.4. Atividade..... | 18 |
| 3.4.5. Tarefas..... | 19 |
| 3.5. Bucha Vegetal..... | 19 |
| 4. METODOLOGIA..... | 20 |
| 4.1. Tipos de pesquisa..... | 20 |
| 4.1.1. Pesquisa Qualitativa..... | 20 |
| 4.1.2. Pesquisa Descritiva..... | 20 |
| 4.2. Procedimentos Científicos..... | 21 |
| 4.2.1. Pesquisa Bibliográfica..... | 21 |
| 4.2.2. Pesquisa Documental..... | 21 |
| 4.3. Instrumentos de coleta e de análise dos dados..... | 21 |
| 5. DISCUSSÃO E RESULTADOS..... | 22 |
| 5.1. Histórico e Caracterização da Empresa..... | 22 |
| 5.2. Resultados..... | 22 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 30 |
| 7. REFERÊNCIAS..... | 31 |

1. INTRODUÇÃO

Na última década, com o Brasil passando por um crescimento animador de sua economia, muitas pessoas buscavam aproveitar o bom momento econômico do país e as oportunidades do mercado para abrir sua empresa com o sonho de conseguir bons negócios.

Da mesma forma que muitas empresas surgem, muitas desaparecem devido a vários fatores como escolha errada do ramo, pesquisa de mercado mal elaborada, problemas financeiros, gestão ineficiente da organização, pouco conhecimento ou estruturação dos processos da organização.

É necessário que o gestor possua uma visão sistema de toda cadeia produtiva, as relações que os processos possuem entre si, e como tornar esses processos mais eficientes, tanto no ponto de vista econômico quanto de qualidade da operação, produto e serviço.

Em meio a uma inconstância política e econômica, a empresa deve estar prepara para momentos de dificuldade, porém devem estar atentas a oportunidades de mercado, e de acordo com seu momento, devem se adequar para que as oportunidades sejam aproveitadas e que seus pontos fracos sejam contornados e melhorados e seus pontos fortes aprimorados.

Nesse cenário, a gestão por processos se torna de extrema importância, pois ela identifica, projeta, executa, monitora e controla os processos, com o objetivo de conseguir regularidade, constância e resultados de acordo com objetivos estratégicos da empresa, para isso, ela utiliza a tecnologia, inovações e melhorias, buscando uma melhoria do desempenho organizacional, dos processos e dos resultados de negócios.

O presente trabalho, descreve os macroprocessos de uma fazenda produtora de bucha vegetal em Pirenópolis-GO, apresentando seus processos e o que um gestor deve realizar para que as operações ocorram de forma eficiente e sem conflitos que podem oferecer algum risco para a organização.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral:

Analisar os macroprocessos referentes a produção da bucha vegetal de uma propriedade localizada em Pirenópolis- GO.

2.2 Objetivos Específicos:

- Conhecer os processos organizacionais realizados pela empresa na fazenda;
- Descrever e padronizar esses mesmos processos;
- Identificar os pontos fortes do processo produtivo e os pontos de melhoria na fazenda;
- Identificar as possibilidades de aprimoramentos em seus processos;
- Sugerir aprimoramentos para uma maior eficiência e eficácia em sua cadeia produtiva.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Agronegócio

Bacha (2007) diz que, em todo país, a atividade econômica é dividida em três setores: o primário, secundário e o terciário. No setor primário localiza-se os produtos poucos processados, é o conjunto de atividades econômicas que produzem a matéria prima. É o setor onde muitos produtos são considerados matérias-primas e são levados para outras indústrias para serem transformados em produtos industrializados. Atividades importantes deste setor incluem a agricultura, pecuária, pesca, silvicultura e a mineração em geral. O setor secundário é o setor da economia que transforma a matéria-prima, extraídos e ou produzidos pelo setor primário em produtos de consumo, neste setor há um grande uso do fator capital, e em sociedades bastantes desenvolvidas este setor se destaca. Atividades deste setor que se destacam é a indústria e a construção civil. O setor terciário é conhecido como o setor de serviços, no âmbito da economia envolve a comercialização de produtos em geral, e o oferecimento de serviços pessoais, comerciais, comunitários e a terceiros.

(2001) afirma que a agricultura não pode ser abordada de maneira independente dos outros setores responsáveis por todas as atividades que garantam a produção. Deve-se considerar a atividade agrícola como parte de uma grande rede de agentes econômicos que vai desde a produção de insumos, transformação industrial até armazenagem e distribuição de produtos agrícolas e derivados.

Enquanto isso, Araújo (2003) fala que o agronegócio pode ser visto como um sistema agroindustrial, que é formado por várias etapas de uma cadeia produtiva em sequência e com sinergia, uma fornecendo à outra, fazendo com que todos os participantes se tornem competitivos em seus mercados competidores. O mesmo autor ainda fala da importância da visão sistêmica no agronegócio:

A compreensão do agronegócio, em todos os seus componentes e interrelações, é uma ferramenta indispensável a todos os tomadores de decisões, sejam autoridades públicas ou agentes econômicos privados, para que formulem políticas e estratégias com maior previsão e máxima eficiência (ARAÚJO, 2003, p. 19).

Segundo dados do PIB da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, o agronegócio brasileiro aumentou sua participação na economia do país em 2015, com 23% na divisão do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, enquanto 2014, sua participação foi de 21,4

%. O setor anda em contramão com a economia do país. Mesmo em um período de crise política e econômica no cenário brasileiro, o agronegócio consegue números positivos. Enquanto o desenvolvimento do PIB do agronegócio continua a ser positivo, o PIB total nacional retraiu 3,8% no mesmo ano de 2015.

Em meio a um grande crescimento, mesmo com a economia e política em momentos desfavoráveis, o agronegócio necessita de uma boa gestão e organização de seus processos, atividades e pessoas. Para isso, os gestores devem possuir uma visão sistêmica de todo processo, conhecendo o sistema agroindustrial em que trabalha, as relações que possui com outras áreas, e ter a capacidade mediante a situações problemáticas de conseguir uma solução de forma que a organização não tenha prejuízos, seja qual for a natureza do mesmo.

Segundo Callado (2006, p. 35) “um aspecto fundamental para a contextualização contemporânea do agronegócio está associado à maneira pela qual sua gestão tem incorporado diversas práticas tradicionalmente relacionadas a organizações”.

3.2. Gestão Rural

Assim como a administração, o conceito de administração rural está ligado a quatro funções básicas. De acordo com Chiavenato (2003), as funções básicas de um administrador é o planejamento, a organização, a direção e o controle.

Planejamento: é definição dos objetivos, decisão de como alcançar os planos, programação das atividades, e o alcance das metas. O Planejamento não é a definição do que vai acontecer, mas sim, a antecipação de dúvidas e de probabilidades. Segundo Maximiano (2006 pag. 79.): “O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro. ”

Organização: é a criação de condições fundamentais para que os objetivos sejam atingidos, ela determina como precisa ser realizado, como será feito e quem será responsável pela sua execução. A organização compreende muitas etapas, desde a composição dos níveis hierárquicos até a determinação das estruturas organizacionais. Pode ser interpretada como a ordenação dos recursos materiais e recursos humanos procurando alcançar os objetivos já estabelecidos.

Direção: de forma direta, direção é a execução das ações em detrimento dos objetivos. Nela é que ocorre a ação, o fazer acontecer, exigindo uma grande dedicação de seus colaboradores.

Nela também há a motivação e condução de todos envolvidos e na solução de possíveis e esperados conflitos.

Controle: nessa função, busca-se avaliar e verificar os progressos da empresa de acordo com seus objetivos e planejamento, e se preciso, realizar devidas correções para que garanta o sucesso dos objetivos.

Holanda diz:

A gestão da propriedade se refere às ações que os produtores adotam nas suas organizações (associações, cooperativas, grupos de produção, etc.) para atingir os objetivos que desejam. A primeira fase da Gestão é o planejamento. Fundamental para se fazer o planejamento é conhecer a realidade em que se está envolvido, e para isso faz-se o diagnóstico. O diagnóstico é o conjunto de informações que se tem de uma determinada situação. O diagnóstico é importante para se entender como está a realidade que se pretende modificar.

Por mais que a agricultura esteja desenvolvida, com estudos e tecnologias a seu favor, que oferecem todo tipo de suporte para empresas e produtores rurais, percebe-se que há um grande gargalo na administração rural de uma propriedade. Em muitos casos, o produtor tem seus objetivos e metas traçadas, mas não conseguem executá-las de forma eficiente, havendo assim muitos custos extras e perdas tanto em sua produção como em seus recursos e capital. Em vista disso, é necessário um apoio de forma mais incisiva a esses agricultores, principalmente de programas de assistência técnica e extensão rural.

Para Hoffmann (1987), a gestão rural pode ser vista como ramo da ciência administrativa introduzindo-se ao conceito de gestão rural às áreas de finanças, comercialização, marketing e recursos humanos, sendo estas áreas de extrema importância, assim como a de produção. Já Holz apud Colbek (2006, p.18) diz que a “a administração rural é a ciência que ajuda o produtor a entender as suas decisões. É onde estão as informações necessárias para os técnicos ajudarem os produtores a tomar as decisões”.

3.3. Gestão de Processos

O Guia BPM CBOK (2009) estabelece a gestão de processos como uma abordagem organizada para identificar, projetar, executar, medir, monitorar e controlar os processos, com o objetivo de conseguir regularidade, constância e resultados de acordo com objetivos estratégicos estabelecidos pela organização, utilizando o suporte de tecnologia, alternativas de agregação de valor, inovações e melhorias, buscando uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

Para Candido; Ferreira e Zuhlke (2008):

(...) é mais do que uma ferramenta de gestão que auxilia nas tomadas das decisões estratégicas e operacionais da empresa. Na verdade, trata-se de um novo conceito de gestão baseado na melhoria contínua dos processos críticos e com foco constante nas necessidades dos clientes.

Desse modo, a gestão de processos parte do princípio de uma gestão voltada aos processos, que necessita de um alto grau de comprometimento de seus gestores e colaboradores num ambiente em que as decisões serão tomadas na esfera dos processos.

A gestão de processos tem o objetivo de identificar, conhecer, melhorar e aperfeiçoar os processos realizados em determinada organização, pois ela tem como objetivo tornar os processos mais eficientes e eficazes na organização, com o menor uso de recursos humanos e matérias e com a máxima qualidade possível, sejam esses processos possuindo uma relação com os demais ou não.

A gestão de processo é definida por Oliveira (2007, p.58) como:

O conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.

Cruz (1998; p.30), afirma que “processos são conjuntos de atividades que tem por finalidade transformar, montar, manipular e processar matéria-prima para produzir bens e serviços que serão disponibilizados para clientes”.

Seguindo o pensamento, todo processo tem um resultado, um objetivo. São a partir dos processos que uma organização produz o seu produto que será destinado aos seus clientes, e a gestão de processos busca aperfeiçoar e tornar eficiente esses mesmos processos, que para sua realização, utiliza recursos da própria organização, fazendo com que se busque o uso coerente dos recursos da melhor qualidade possível.

O Manual de Gestão por Processos do MPF (2013), estabelece 7 princípios para a gestão de processos organizacionais:

- Satisfação dos clientes, que busca alcançar as necessidades, perspectivas, satisfação e requisitos dos clientes internos e externos;
- Gerencia participativa: conhecimento, avaliação e discussão das opiniões e ideias de todos os colaboradores envolvidos;

- Desenvolvimento Humano: busca pelo conhecimento, habilidades, motivação, oportunidade, criatividade, competência e sucesso das pessoas;
- Metodologia padronizada: padrões metodológicos já definidos, evitando falhas de comunicações e desvios de interpretações;
- Melhoria contínua: comprometimento e aperfeiçoamento contínuo, evitando retrabalhos, gargalos e garantindo uma qualidade no processo;
- Informação e comunicação: compartilhamento e divulgação de informações e conhecimentos adquiridos; e
- Busca da excelência: busca das melhores práticas, com o aprimoramento constante, tendendo a identificação e aperfeiçoamento de reforços e melhorias.

Como averiguado, a gestão de processos não busca apenas gerir os processos de forma isolada, ela tem o objetivo de extrair o máximo de seus recursos humanos e materiais, tornando os processos eficientes com a máxima qualidade possível e com um nível alto de comprometimento de seus participantes.

3.4. Hierarquia de processos

A hierarquia de processos é o modo de como os processos são agrupados, e são organizados de acordo com sua amplitude na organização. A hierarquia dos processos depende do nível de detalhes que se deseja analisar. Nela, identifica-se cinco níveis, que para melhor visualização e entendimento, estão organizados em uma pirâmide. O topo dessa pirâmide é representado pelos macroprocessos. Os macroprocessos abrangem os processos, os processos abrangem os subprocessos, os subprocessos abrangem as atividades, e por fim as atividades abrangem as tarefas, as Tarefas são a base da pirâmide da hierarquia de processos.

Figura 1



Fonte: Ministério público Federal. Manual de gestão por processos, 2013

3.4.1. Macroprocessos

Macroprocessos: é o grupo de processos pelos quais as organizações cumprem a sua missão. Representam as funções da organização que devem estar equiparados aos objetivos de suas unidades organizacionais. É o maior nível de processo dentro de uma organização, ou seja, todos os outros níveis são compostos nela, todos os processos ligados a organização estão inclusos nos macroprocessos da mesma. Geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Juran (1992) diz que os macroprocessos são processos básicos e fundamentais da organização, que a descrevem de forma geral e podem ser constituídos de microprocessos alocados pelos departamentos funcionais e devem ser eficazes, eficientes, adaptáveis, mensuráveis, controláveis e formalizados.

3.4.2. Processos

Processo pode ser definido como um conjunto de atividades repetitivas que se relacionam de forma lógica, que possuem um mesmo objetivo final. Para isso, utiliza recursos de sua organização, como pessoas, equipamentos, procedimentos e informações. E quando executadas, transformam as entradas em saídas, agregam valor e produzem bons e aproveitáveis resultados para os clientes da organização.

Oliveira (2007) diz que os processos não estão definidos para atuarem isoladamente, mas para serem aplicados em estruturas organizacionais interagindo entre si, utilizando centros de competência e equipes multidisciplinar.

Todos os processos devem estar de acordo com os objetivos da organização e ter o propósito de agregar valor em relação ao designo e à complexidade da organização.

3.4.3. Subprocesso

Ressalta-se que um processo complexo possui a necessidade de ser repartido em seus subprocessos e seu mapeamento deve orientar todos os participantes de sua constituição e interligação (DAVENPORT, 1994, p.34).

Dessa forma, os subprocessos, são outros processos que tem a finalidade de destrinchar, facilitar e apoiar de forma mais precisa e eficiente as operações de um processo maior e com uma complexidade maior

É importante considerar que, uma pessoa ou um departamento talvez não execute todas as partes do processo ou, fases diferentes podem exigir habilidades diferentes (KRAJEWSKI, 2009, p.05).

Com esse pensamento, os subprocessos são divididos de acordo com sua característica e objetivos, podendo demandar recursos diferentes de acordo com suas etapas particularidades.

3.4.4. Atividade

A atividade é operação ou conjunto de operações de média complexidade que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso. Elas geralmente são desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e que produz um resultado específico. De forma mais clara, os processos e subprocessos para que sejam realizados, é necessário que ocorra certas atividades para a conclusão de tal processo. Essas atividades podem ser realizadas distintas, levando em

consideração suas peculiaridades e que vão resultar em um resultado particular daquele processo ou subprocesso.

3.4.5. Tarefas

Tarefa é o conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina, dificuldades, esforço ou prazo determinado; nível imediatamente inferior a uma atividade. Elemento individual e / ou subconjunto de uma atividade.

A tarefa é a base da pirâmide da hierarquia de processos, por isso, o que sustenta todos os processos da organização são as tarefas. É com a realização das tarefas que realiza uma atividade, com a realização das atividades que se completa um subprocesso, com o cumprimento de subprocessos que se atinge o objetivo de um processo, e com a realização de processos que se completa os macroprocessos, esses por sua vez são o objetivo da empresa, assim a empresa termina o ciclo e ocorre a saída de seu produto.

3.5. Bucha Vegetal

De origem asiática, a bucha pertence à família Cucurbitaceae (mesma família que a melancia, abóbora e pepino), é uma trepadeira anual que é conhecida por seus frutos fornecerem uma esponja fibrosa que é muito utilizada para a higiene pessoal, limpezas em geral e por algumas indústrias que utilizam suas fibras de diversas formas como artesanato, confecção de bonecas, brinquedos, chapéus, almofadas, esfoliantes, isolamentos acústicos e dentre outros.

É uma planta tropical, no qual se desenvolve bem em climas quentes e úmidos, não é muito resistente a geadas e multiplica-se facilmente devido a grande quantidade de sementes produzidas pela planta.

No Brasil, seu cultivo atinge principalmente as regiões norte e nordeste, mas também são produzidas em Mato Grosso, Minas Gerais e São Paulo. No Brasil, a cidade de Bonfim, em Minas gerais, é considerada a capital da bucha vegetal, possuindo uma produção anual de aproximadamente 100 mil dúzias de unidades.

Muitos produtores têm interessado em produzir a bucha vegetal devido ao seu manuseio, por ser um produto pouco complexo de produzir e manufaturar, considerando outras culturas, e também tem surgido interesse devido ao seu apelo ambiental, por ser um produto biodegradável, natural, renovável e por não utilizar matérias que são nocivos ao meio ambiente, como as que são usadas na produção de buchas sintéticas.

4. METODOLOGIA

Segundo Demo (1995), a metodologia é uma disciplina que instrumentaliza quanto aos procedimentos a serem tomados na pesquisa, possibilitando acesso aos “caminhos do processo científico”, além disso, ela visa, também, promover questionamentos acerca dos limites da ciência sob os aspectos da capacidade de conhecer e de interferir na realidade.

Neste presente tópico, explora as técnicas, procedimentos e métodos científicos utilizados no desenvolvimento do trabalho.

A construção deste trabalho acadêmico se deu pela pesquisa qualitativa, descritiva, com procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental.

4.1 Tipos de pesquisa

4.1.1. Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa busca explicar o porquê de alguma situação ou coisa, manifestando o que deve ser realizado, não abordando explicações numéricas ou aspectos que podem ser quantificados, focando-se na compreensão e justificação de um exercício social.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

4.1.2. Pesquisa Descritiva

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendido como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (PEROVANO, 2014).

4.2 Procedimentos Científicos

4.2.1. Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é elaborada baseada a partir de algum material ou documento já preparado, que já existe, integrado essencialmente por livros e artigos científicos.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

4.2.2. Pesquisa Documental

Para Fonseca (2002), a pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las.

A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão e dentre outros.

4.3. Instrumentos de coleta e de análise dos dados

Para a realização do trabalho acadêmico, foi realizada uma visita aos locais da empresa para o conhecimento do funcionamento de seus processos.

Nessa visita, para melhor compreensão da empresa houve a observação participante.

Spradley (1980) diz que: “na observação participante, enquanto técnica utilizado em investigação, há que realçar que os seus objetivos vão muito além da pormenorizada descrição dos componentes de uma situação, permitindo a identificação do sentido, a orientação e a dinâmica de cada momento”

Como forma de fomentar a pesquisa e facilitar no trabalho, foi realizada entrevistas no não estruturadas com colaboradores da empresa, que consentimento dos mesmos, foram gravadas com o intuito de não perder as informações e para que pudessem ser utilizadas em algum momento necessário.

5. DISCUSSÃO E RESULTADOS

No presente relatório foi realizado a descrição dos processos da chácara, desde sua plantação, até a entrega da matéria prima para a indústria onde ela é posteriormente processada, também foram analisadas as relações da chácara e indústria, entendendo como ocorre o processo de transição para continuidade do processo produtivo.

5.1 Histórico e Caracterização da Empresa

A empresa surgiu com a ideia de dois empresários no ano de 2002, na cidade de Pirenópolis – GO, que tinham como meta produzir um produto natural, biodegradável e de qualidade que estivesse de acordo com as normas ambientais, preservando assim o meio ambiente e ao mesmo tempo produzindo de forma sustentável.

A organização iniciou com uma pequena produção numa propriedade rural de 20 hectares. Com os anos, ela foi crescendo e atualmente possui mais de 35 mil pés de buchas que produzem aproximadamente 20.000 dúzias de buchas por ano e distribui seu produto para várias cidades do Brasil, principalmente de Goiás e do Distrito Federal.

A empresa se divide em dois locais. A chácara onde se produz a bucha vegetal, e a fábrica, onde se processa a bucha e o transforma em produto final.

Na chácara, são realizados o plantio e a colheita da matéria prima, descascamento e retirada de sementes, classificação de acordo com o tipo da bucha, a lavagem e o clareamento das buchas, secagem, compactação, corte e transporte para a fábrica.

Na fábrica, localizada dentro da cidade e aproximadamente a 10Km da chácara, é realizado o corte segundo o formato devido da bucha, transformada e embalada para a sua distribuição. A distribuição é feita por um caminhão e uma van que uma vez por semana vão a grandes distribuidores em Goiânia/go, Brasília/DF e Ituberaba/SP.

Em certos períodos, devido a sazonalidade de produção e a para atender a demanda, a empresa compra de produtores vizinhos a matéria prima necessária (bucha) para que as produções de seus produtos não sejam afetadas.

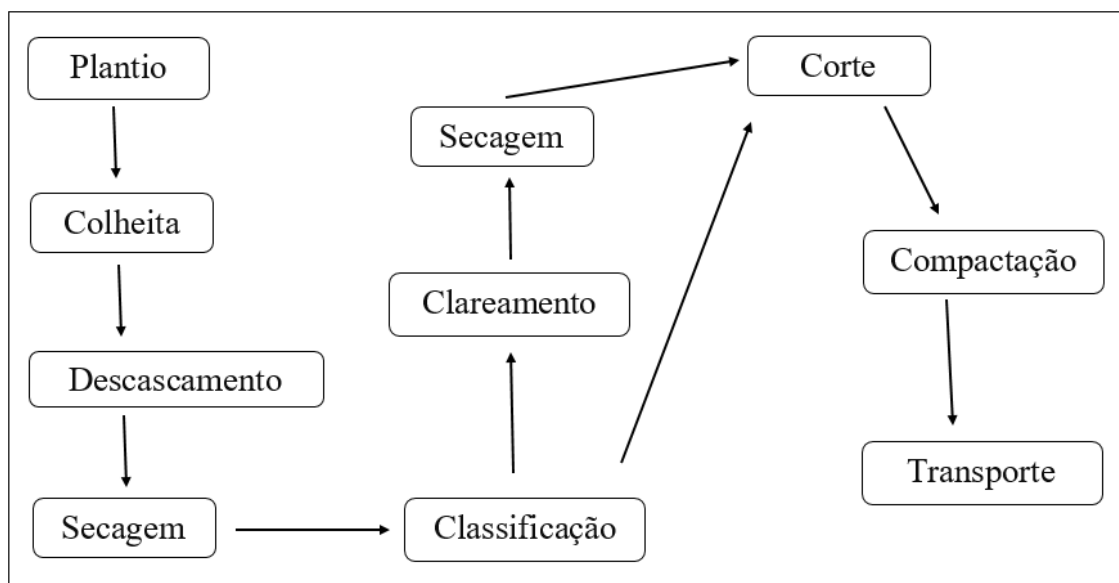
5.2 Resultados

Os macroprocessos da produção de bucha vegetal na fazenda são: o plantio, a colheita, o descascamento, secagem, seleção/classificação por tipos, clareamento, corte, compactação e transporte.

Como informado pelo Manual de gestão por processos do Ministério público Federal (2013), os macroprocessos ficam no topo da hierarquia de processos, e a partir do destrinchamento dos macroprocessos, há os processos, subprocessos, atividades e tarefas.

Segue a seguir, uma figura que representa o esquema dos macroprocessos e sua ordem lógica que ocorre na propriedade:

Figura 2



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

O primeiro macroprocesso é o plantio. A plantação da bucha é realizada de acordo com as condições climáticas no país, que sofrem muitas mudanças de ano para ano e devido a dependência da cultura por chuvas, não possuindo assim uma data específica para a realização desse processo. Por isso, o plantio é realizado com cerca de cinco meses após as águas, e leva cerca de quatro a cinco meses para que esteja no ponto de colheita.

Para que o plantio seja adequado, é necessário com que as plantas tenham um suporte para apoiar, para que elas cresçam com maior facilidade e para que as buchas não tenham contato direto com o solo, que pode danificar qualidade da mesma dependendo da condição que encontra o solo. Para a realização desses suportes, usa-se eucaliptos, que são fixados no solo, procurando manter um padrão de altura de um suporte para outro e que são conectados por arames, local onde a planta se espalhará quando crescer.

Segundo relatos de trabalhadores e pela observação participante, foi averiguado que o uso da madeira de eucalipto não é o adequado para a construção dos suportes por não possuir uma rigidez e força para a sustentação necessária. Anteriormente, usava-se bambus para a

realização do mesmo, porém foi realizado a troca por eucaliptos em toda a plantação. A troca dos suportes de eucalipto é feita a cada 2 anos ou quando ocorre a queda de alguma.

As quedas de suporte são um problema para a propriedade pois elas estão conectadas entre si através de arames, e quando um suporte cai, devido a seu peso e ligação com outros suportes, ocorre a queda em massa de suportes e consequentemente das plantas, assim como um efeito dominó. Houve relatos de trabalhadores se sentirem desmotivados, que após um longo período de trabalho e esforço, terem de fazer o trabalho de trocar os suportes e ajustar e colocar as plantas nos mesmos para que se recuperasse parte da plantação.

Pelo fato do terreno não ser totalmente plano, havendo um certo declive do terreno, em épocas de fortes chuvas e ventos, ocorre enxurradas que provocam o mesmo problema com os suportes para as plantas.

Outro problema é acumulação de material na plantação. Durante a visita observou-se muitos pedaços de madeira, que eram antigos suportes e que não foram retirados assim que substituídos. Eles além de fornecerem risco ao trabalhador, atrapalha o manuseio, a locomoção dentro da plantação e o crescimento de futuras plantas.

Figura 3



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Quando questionado aos colaboradores o que poderia ser feito para que solucionasse o problema, foi sugerido a construção de barreiras naturais quanto artificiais para proteger a

plantação de enxurradas e a troca da madeira dos suportes, que segundo relatos dos mesmos, a usada (madeira de eucalipto) não é forte como deveria ser e o preço de compra é caro por comprar de um fornecedor que não se encontra próximo da região, aumentando os custos e tornando o custo-benefício baixo.

É importante destacar, que na última visita, foi observado que foi instalado um sistema de irrigação no plantio. Tal medida, visa solucionar a dependência da cultura da chuva, permitindo assim um manejo mais controlado, de qualidade e que abre possibilidades para a produção como o cultivo em diferentes épocas do ano, evitando maiores gastos como a compra de matéria prima de fazendas vizinhas e garantindo a qualidade, procedência e rastreabilidade de seu produto.

A colheita, como dito anteriormente, é realizada após 4 a 5 meses após o plantio, variando de acordo com manejo praticado e com as variáveis de clima e tempo. Deve tomar muita atenção, pois se colhida tarde, as fibras estarão fracas e com manchas e com uma tonalidade mais escura, e se colhida muito cedo, as fibras não estarão fortes como desejado. O momento ideal de realizar a colheita é quando as cascas das primeiras buchas começam a amarelar, facilitando futuros processos como a retirada da polpa com sementes em seu interior e da própria casca.

Assim que colhido, as buchas são guardadas em um galpão próximo a plantação, e gradativamente e de acordo com possibilidade, elas são colocadas em um tanque cheio de água, onde ficam de molho por um dia. As buchas ficam nesse tanque para que as cascas amoleçam e facilite o processo de descascamento.

Após um dia de molho no tanque, elas estão preparadas para o próximo macroprocesso: o descascamento. Nele, ocorre a retirada das cascas que protege a bucha e das sementes junto com uma polpa.

Nessa etapa foi observado que não há um padrão de como descascar e retirar as sementes e polpa da bucha. Há trabalhadores que usam os braços e batem a bucha em uma superfície para quebrar as fibras da casca, há outros que preferem “usar a botina” que se refere quando usam suas botas e com pisadas nas buchas quebram suas fibras. Notou-se que ambos métodos são eficientes quanto ao objetivo de retirar as cascas, mas o que fica em subjetivo é a qualidade do processo e se há alguma interferência na qualidade da bucha, ou até mesmo na segurança e integridade do trabalhador.

Ao falar sobre segurança do trabalho, a empresa investiu em uma máquina que descasca a bucha, o que facilitaria essa etapa do processo produtivo, porém, devido a força da máquina e por não fornecer nenhuma proteção para o operador que devido a velocidade e força do aparelho, corria o risco de ter algum membro decepado.

Ainda no processo de descascamento, a polpa que é repelida pela bucha contém propriedades que danificam as mãos do colaborador, que até então por conhecimento, um dano temporário, mas sem conhecer o quanto de risco oferece ao funcionário. Questionado sobre a disponibilidade de luvas para fornecer proteção, os funcionários afirmaram ter luvas disponíveis na propriedade, porém preferem não usar por questão de costume e comodidade. Ainda não há conhecimento do risco que a polpa pode apresentar aos trabalhadores e qual a ação e interferência dela no meio ambiente, já que a mesma volta para a natureza sem nenhum tratamento.

Observa-se que é necessário criar uma didática e cultura organizacional neste macroprocesso, principalmente à questão da segurança do trabalho e um estudo das propriedades da polpa da bucha e quais são suas possíveis consequências. Ainda vale ressaltar que deve ter uma preocupação com a legislação ambiental, pois como averiguado, não há conhecimento das consequências da eliminação da polpa no meio ambiente, e caso tenha alguma consequência negativa seja de âmbito ambiental ou algum outro possível, a empresa corre o risco de sofrer alguma punição.

Em seguida, após o descascamento, retirada da polpa e sementes, as buchas são levadas para secagem.

Na secagem, as buchas são colocadas em uma estrutura de arame, suspensas em pequenos suportes de madeira. Lá as buchas devem ficar aproximadamente por 1 a 2 horas, dependendo das condições climáticas e pela incidência solar. Caso fique por muito tempo, aparecem manchas nas buchas que danificam a qualidade do produto e gera problemas para futuras etapas.

Nessa etapa, há registros e informes de esquecimento das buchas na secagem. Houve vezes, em que ocorreu o esquecimento das buchas numa sexta-feira, e algum funcionário teve que ir na fazenda, fora de seu expediente, para retirar as buchas da estrutura de secagem.

Recomenda-se a construção de estruturas que possuam proteção contra o sol, que por mais que desacelere o processo de secagem, irá proteger a bucha de chuvas, ventos, excesso de radiação solar e caso ocorra o esquecimento da retirada das buchas, elas não sofrerão

consequências tão drásticas como se não houvesse proteção alguma. Sugere-se também, a atribuição desse serviço para mais funcionários, para que não ocorra o esquecimento, ou caso não seja possível, ter algum sistema de aviso como alarme, que notifique o trabalhador na hora da retirada das buchas da secagem.

Após a secagem, as buchas de acordo com sua coloração, são levadas para seleção e classificação.

Na seleção e classificação, as buchas por possuírem diferentes tamanhos e variados tipos de qualidade em sua fibra, são classificadas em 3 tipos: tipo A, tipo B e tipo C. Os tipos A, possuem uma maior quantidade e qualidade de fibra que proporciona um aspecto mais macio e confortável, sendo direcionada para fabricação de buchas para higiene de rostos e partes mais delicadas, devendo possuir uma coloração mais clara e possuir aproximadamente 0,95 m. Os tipos B, por ser um produto de menor qualidade que o tipo A, e por ser direcionado para a produção de buchas para a higiene do corpo em geral, possui fibras menos macias e com fibras um pouco mais espaçadas, elas devem possuir coloração clara e com possuir aproximadamente 0,70 m ou mais. Por fim, a tipo C, é utilizada para os demais produtos e possui uma coloração mais escura, com fibras mais ásperas com menor ocorrência das mesmas, devem possuir de 0,30 m a 1,5 m.

Para a separação e classificação, para agilizar o processo são contratados trabalhadores temporários. Muitos sem alguma experiência ou sem mesmo instrução de como realizar a separação e classificação. Percebe-se que nessa etapa, não há nenhuma recomendação formal ou algum parâmetro de comparação para que sejam feitas as classificações. Elas são realizadas de acordo com a intuição e concepção do trabalhador. Deste modo, como se espera, há a realização de classificações erradas, fazendo com que tenha mais trabalhos posteriores e ocorra eventualmente a produção de um produto que promete tal qualidade, mas entrega outra.

Conversando com funcionários, eles demonstraram ciência do problema e que não possuem tempo suficiente para realizar a classificação com maior precisão e que há vezes observam o problema quando as buchas já estão compactadas e que não vale a pena refazer o trabalho por causa de duas ou três buchas em meio a uma dúzia.

Nesta etapa, orienta-se a dar uma instrução mais adequada aos responsáveis por esse processo, e se possível colocar mais funcionários e/ou dar mais tempo para a realização desta. É interessante também, alocar pessoas mais atentas para essa etapa, que possuem uma percepção maior e possuem uma atenção mais aguçada, como trabalhadores do sexo feminino.

Assim que classificadas, aquelas buchas que necessitam e podem ser clareadas, vão para o clareamento.

No clareamento, as buchas são postas em dois tanques. O primeiro que possui água com cloro (hipoclorito de sódio), e o segundo somente água para o enxague. É notável a diferença do processo de clareamento, como exemplificado na figura 4, onde as buchas da direita já passaram pelo clareamento:

Figura 4



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Entretanto, observou-se que não há um padrão para a quantidade de cloro, para determinada quantidade de água ou para determinado tipo de bucha. Foi dito, que para essa etapa, a quantidade de cloro usada vai de acordo com a percepção e intuito de trabalhador, que como parâmetro da quantidade usada de cloro, ele observa a coloração das buchas. Também se observou que a água usada nessa etapa de ambos os tanques são devolvidas para o meio ambiente sem nenhum tratamento, podendo assim novamente a empresa sofrer consequências com a legislação ambiental.

Este processo ainda pode ser comprometido devido a manchas que surgiram por causa de excesso de radiação solar, e esse tipo de manchas não são clareadas com o uso do cloro. Problema esse, que muitas vezes faz com que eventualmente, volte unidades de buchas da

fábrica para a fazenda, para que realize novamente o clareamento e gaste mais recursos para o clareamento de buchas que não podem ser mais clareadas.

Nessa etapa, ocorre divergências com os trabalhadores da fazenda com os trabalhadores da fábrica. Pois muitas unidades voltam da fábrica para a fazenda para que se realize o clareamento novamente. Não há um padrão ou mesmo consentimento de ambas partes de como deve ser a qualidade e o padrão do clareamento. Devido a essa falta de informação e comunicação, a empresa gasta mais recursos com transporte e materiais que poderiam ser aproveitados de outras formas.

A diminuição de custos se torna necessária e fundamental para que uma empresa possua saúde financeira, consiga ser competitiva no mercado e tenha vantagens sobre seus concorrentes. Segundo Silva (2008) a preocupação com a determinação dos custos e a definição destes como fator estratégico levaram à necessidade de se repensar os sistemas de custeio com ênfase na determinação do custo dentro deste ambiente de competitividade.

Devido a esses problemas, sugere-se que a empresa trabalhe com uma maior comunicação e precisão de informações entre a fazenda e a fábrica, e se possível, que responsáveis por cada, se reúnam para definir os padrões de qualidade em que as buchas devem ser enviadas para a fábrica. É pertinente também definir padrões para o uso do cloro, e que esses padrões estabelecidos sejam usados efetivamente e que sejam parte da cultura organizacional. Atenta-se para o problema do despejo da água com cloro diretamente para o meio ambiente, conhecendo suas consequências e como solucionar tal problema sem ferir normas ambientais.

Após o clareamento, as buchas que sofreram esse processo, são colocadas para secar novamente e se necessário, porém dificilmente é realizado, novas classificações devido a mudança das características na bucha de etapas anteriores. Uma alternativa é fazer com que a classificação e separação seja realizada neste momento, evitando assim retrabalhos e garantido uma maior precisão nesse processo.

Em seguida, todas as buchas sofrem pequenos cortes para eliminar partes que não serão utilizadas em seus produtos, como pontas e aquelas que possuem alguma mancha.

Por fim, para as buchas serem enviadas para a fábrica, elas são agrupadas e compactadas para facilitar no manuseio da carga e no transporte, e após isso, estão preparadas para serem transportadas para a fábrica e transformadas em produtos finais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste relatório, observou-se que a empresa possui um grande potencial de crescimento, e que se solucionado os problemas, ele diminuirá seus custos, possuindo mais recursos, podendo investir em certas áreas como treinamento e capacitação, e consequentemente se tornará mais competitiva, possibilitando a empresa almejar mercados de maior valor e mais competitivos.

Pode-se destacar três principais tópicos em que a empresa deve se atentar: comunicação, padronização e treinamento. A comunicação é fundamental, independe de qual seja a organização. Uma organização que possui uma comunicação eficiente, e com trocas de informações precisas e seguras consegue diminuir possíveis riscos e torna a empresa mais flexível. No caso desta, com uma comunicação mais eficiente, muitos retrabalhos e gastos adicionais seriam evitados no processo produtivo. A padronização, é necessária para que não ocorra alguma alteração em alguma etapa no processo produtivo, evitando assim deformidades e produtos com qualidade diferente ou mesmo de uma matéria prima que perdeu a qualidade por não possuir um processo adequado para sua situação. E o treinamento, que por mais que muitos trabalhadores já possuam um certo período na empresa, muitos praticam tais atividades de acordo com seu conhecimento empírico, não havendo um método adequado na produção ou na própria segurança do trabalho.

É necessário que a empresa trabalhe esses três focos simultaneamente, pois um é dependente do outro. Não é possível possuir uma padronização das atividades sem que ocorra uma comunicação adequada e sem o treinamento e capacitação de seus colaboradores.

A empresa possui uma capacidade produtiva alta, trabalhadores dedicados e que possuem ciência dos pontos fortes e de melhorias da empresa. Com um trabalho correto e constante, buscando superar as dificuldades e solucionar os problemas, a empresa pode pensar e investir no seu crescimento e no seu mercado.

REFERÊNCIAS

BACHA, C.J.C. **Entendendo a Economia Brasileira**. Campinas: Atomo, 2007. 109 págs.

BPM CBOK. (2009). **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. version 2.0. Recuperado em 10 outubro, 2010, de <www.abpmp.org. 2009>.

CALLADO, A.A.C. **Agronegócio**. 1. ed., 2 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

DISTRITO FEDERAL. Ministério Público Federal. **Manual de Gestão por Processos**. Brasília, 2013.

Candido, R.M.; Ferreira, M.T. e Zuhlke, R.F. **Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas**, Rio de Janeiro: Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2008.

CRUZ, T. **Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos**. São Paulo: Atlas, 1998. 222 p.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo, SP: Atlas, 1995.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

HOLANDA, E.B. **Gestão da Unidade Produtiva**. AGEITEC-EMBRAPA. Disponível: http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/ovinos_de_corte/arvore/CONT000fwf8r72302wyiv807fiqu9a5u4l0t.html

HOLZ, J. R. **Análise de uma unidade de produção: o caso de uma propriedade familiar de Humaitá**, Bom Progresso. 2006.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviço**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6º Edição. Atlas S.A. São Paulo, 2006.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Administração de processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007

PEROVANO, Dalton Jean. **Manual de metodologia científica**. 2014

SILVA, Christian Luiz da. **Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor**. Em pauta: Rev. FAE, Curitiba. v.2, n.2, 1999.

SPRADLEY, James P. (1980). **Participant Observation**. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. Orlando- Florida, 1980

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.